

코칭리더십과 경력만족 간의 관계에서 프로티언 경력태도의 매개효과

윤덕수¹, 김보영^{2*}

¹국민대학교 대학원 경영학전공 박사과정, ²국민대학교 경영대학 부교수

The Mediating Effect of Protean Career Attitude on the Relationship Between Coaching Leadership and Career Satisfaction

Ducksu Yun¹, Boyoung Kim^{2*}

¹Doctoral Student, College of Business Administration, Kookmin University

²Associate Professor, College of Business Administration, Kookmin University

요약 본 연구 목적은 첫째, 프로티언 경력태도의 선행 요인으로서 상사의 코칭리더십의 효과를 고찰하고, 둘째, 프로티언 경력태도가 주관적 경력성공인 경력만족에 미치는 영향력을 검증하며, 셋째, 프로티언 경력태도가 코칭 리더십과 경력만족간의 관계를 매개하는 매개효과를 검증하는 것이다. 제약업체 종사자 329명의 데이터를 분석한 결과, 코칭리더십이 프로티언 경력태도에 미치는 긍정적 영향력이 유의하였으며, 프로티언 경력태도가 경력만족에 미치는 긍정적 영향력이 유의하였다. 또한 상사의 코칭리더십과 경력만족간의 관계를 매개하는 프로티언 경력태도의 매개효과가 유의하였다. 본 연구의 결과는 최근 들어 조직 중심적 관점에서 개인 중심적 관점으로 변화된 경력개발에 대한 개념을 이해하고, 리더십 차원에서 이를 촉진할 수 있는 요인을 고찰함으로써 인적자원개발 분야의 이론적·실무적 함의를 제공한다.

주제어 : 경력개발, 상사의 코칭리더십, 프로티언 경력태도, 자기주도성, 가치지향성, 경력만족

Abstract The purpose of this study is as follows: First, this study investigates the effect of the supervisor's coaching leadership on the employee's protean career attitude. Second, we examine the effect of a protean career attitude on career satisfaction. Finally, we examine the mediating effect of protean career attitude on the relationship between supervisor's coaching leadership and career satisfaction. As a result of analyzing the data of 329 employees from pharmaceutical companies, the positive influence of coaching leadership on the protean career attitude was significant. The positive effect of the protean career attitude on career satisfaction was significant. The mediating effect of the protean career attitude on the relationship between coaching leadership and career satisfaction was significant. The findings of this study provide an understanding regarding the concept of career development, which has recently changed from an organization-centered to an individual-centered perspective. Also, this study has theoretical and practical implications for the field of human resource development in that it suggests the type of leadership as an antecedent of protean career attitudes.

Key Words : Career development, Coaching leadership, Protean career attitude, Self-directed protean career, Value-driven protean career, Career satisfaction

*This article is extended and excerpted from the first author's master's thesis

*Corresponding Author : Boyoung Kim(bykim7@kookmin.ac.kr)

Received July 21, 2021

Accepted December 20, 2021

Revised November 8, 2021

Published December 28, 2021

1. 서론

최근 평생고용의 개념이 약화되면서 조직구성원들의 프로티언 경력태도(protean career attitude)에 대한 관심이 증대되고 있다. 프로티언 경력의 핵심 가치는 개인의 자유와 경력에 대한 성장이며, 개인이 추구하는 심리적 만족과 주관적 경력성공에 초점을 둔다[1,2]. 과거 세대의 경력성공의 기준이 높은 연봉과 승진 등 외재적 요인이었던 것에 비해, 최근 세대의 경력 성공의 기준은 경력만족, 직무만족, 고용가능성 확대 등의 주관적 성공감을 중요시한다[3,4]. 따라서 조직의 경영자는 구성원들을 동기부여 하는데 있어 이들의 프로티언 경력 태도를 이해하고, 이를 지원해야 할 필요가 있다.

프로티언 경력에 대한 선행 연구는 1976년 프로티언 경력태도 개념을 제안한 Hall[5]의 연구를 시작으로 2010년 이전까지 개념과 관련된 질적 연구가 주로 이루어졌다. 2010년 이후에는 주로 프로티언 경력태도가 주관적 경력 성공에 미치는 영향에 대한 양적 연구가 활발히 이루어졌는데[6], 최근 메타분석 결과에 따르면 프로티언 경력이 경력만족과 고용가능성 등의 주관적 경력성공에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났다[6]. 이러한 프로티언 경력태도는 경력과 삶의 경험을 통해 형성된다[7]. 따라서 현대 조직에서는 구성원들의 프로티언 경력태도를 이해하고 이를 촉진시킬 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다. 선행연구에서는 프로티언 경력태도의 선행요인으로서는 주로 개인 특성적 요소들을 고려하였다. 예를 들어 핵심자기평가(core self-evaluation)[8], 프로티언 경력, 학습, 그리고 상황 인식과 관련된 개인의 행동 역량(behavioral competencies)[9]이 프로티언 경력태도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 하지만 프로티언 경력태도의 결과요인에 대한 연구에 비해 선행요인에 대한 연구는 매우 제한적이며, 특히 프로티언 경력태도를 촉진시킬 수 있는 조직 요인에 대한 연구는 아직까지 미흡한 실정이다[6].

본 연구는 구성원의 프로티언 경력태도를 촉진하여 주관적 경력성공에 이르게 하는 선행요인으로 상사의 코칭리더십(coaching leadership)의 효과를 고찰하고자 한다. 코칭은 조직구성원 스스로 가능성을 자각하고 행동하여 성과를 달성할 수 있도록 지원하며 수시로 피드백을 제공하는 활동이다[10]. 상사가 이러한 코칭리더십을 발휘하면 구성원의 자기주도적 태도가 향상되어[11,12], 프로티언 경력태도가 증대될 것이다.

연구의 목적을 구체적으로 제시하면 다음과 같다. 첫째, 조직구성원의 프로티언 경력태도 형성에 상사의 코칭리더십이 미치는 효과를 검증한다. 둘째, 프로티언 경력태도가 주관적 경력성공으로서 경력만족(career satisfaction)에 미치는 영향을 검증한다. 셋째, 프로티언 경력태도를 매개로 코칭리더십이 구성원의 경력만족에 영향을 미치는 매개효과를 검증한다.

본 연구는 최근 들어 새로운 형태의 리더십으로 인적자원개발 분야에서 주목을 받는 코칭리더십이[11] 자기주도적 경력태도인 프로티언 경력태도 형성에 미치는 영향력을 고찰한다는 점에서 리더십 연구와 경력개발 연구를 연결하는 이론적 의미를 갖는다. 또한 본 연구는 핵심인재를 보유하고 이들의 주관적 경력성공감을 높여 조직효과성을 달성하기 위한 인적자원개발 측면의 실무적 시사점을 제공한다.

2. 이론적 배경과 연구가설

2.1 코칭리더십과 프로티언 경력태도

현대의 경력개발은 조직 경계를 넘어서 개인 구성원의 주도적 역할을 강조한다[13]. 프로티언 경력태도는 첫째, 성공적인 경력의 구성요소가 무엇인지에 대한 정의를 스스로 개발하고, 이를 위해 행동을 취하는 개인의 태도를 의미하며[14], 둘째, 환경 변화에 적응하려는 개인의 동기부여를 의미한다[15]. 전통적 경력 태도가 조직으로부터 부여받은 수동적인 역할 수행에 초점을 맞추는데 비해 프로티언 경력 개념은 개인 경력 관리에 있어 자기-주도적(self-directed)이고 가치-지향적(value-driven)인 경력 성향을 얼마나 나타내는지의 정도를 포함한다[13,16,17]. 기업의 환경 변화가 심화되고 새로운 기술의 발전 속도가 가속화되면서 과업 역할의 가변성과 유동성이 높아지고 있다. 따라서 구성원의 개인 주도적인 경력개발은 개인의 경력성공을 위해서 뿐만 아니라 조직 차원의 효과성을 제고하기 위해 필요하다.

개인구성원들의 프로티언 경력태도를 장려하는데 있어 상사의 코칭은 긍정적 효과가 있다. 코칭은 목표 달성을 위해 계획된 상호적 과정으로서[18], 사람들의 관심사, 재능과 잠재력을 더 효과적으로 개발하기 위해 스스로 주도하고 관리하는 방법을 배울 수 있도록 지원하는 훈련이다[20]. 코칭은 개인의 성장, 목표지향적 행동, 지속적인 성과 향상을 위하여 구성원들이 자발적으

로 행동할 수 있도록 지원, 격려하고 수시로 피드백을 제공한다[10]. 코칭리더십이란 수평적 리더십에 코칭의 개념을 접목한 것으로 부하 스스로 가능성을 자각하고 행동하여 성과를 달성할 수 있도록 지원하는 리더십을 의미한다[20]. 코칭리더십은 부하들이 자신의 관심사와 잠재력을 깨우쳐 목표 성취를 위해 스스로 주도하고 관리하는 방법을 터득하는데 초점을 맞춘다. 이러한 코칭 리더십의 특징은 부하들이 자기주도적으로 경력을 관리할 수 있도록 동기부여 할 것이다. 따라서 코칭리더십은 부하의 자기주도적 프로티언 경력태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상할 수 있다. 더불어 부하 스스로 가능성을 자각하고, 관심사와 잠재력을 깨우칠 수 있도록 하는 코칭리더십은 부하들이 자신의 가치관을 돌아보고 경력에 있어 이러한 가치관을 추구할 수 있도록 동기부여 할 것이다. 따라서 코칭리더십은 부하의 가치지향적 프로티언 경력태도를 향상시키는데 도움이 될 것이다.

가설 1. 상사의 코칭리더십은 부하의 프로티언 경력태도에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.1 상사의 코칭리더십은 부하의 자기주도성에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2 상사의 코칭리더십은 부하의 가치지향성에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

2.2 프로티언 경력태도와 경력 만족

오늘날 경력성공에 대한 개념은 승진과 급여인상을 목표로 하는 객관적 경력성공(objective career success)에서 자유와 성장을 중시하는 주관적 경력성공(subjective career success)으로 변화하였다[21,22]. 선행연구에서는 주관적 경력성공의 요인들로 경력만족, 직무만족, 고용가능성 등이 주로 다루어졌다[23]. 이 중 경력만족은 자신의 경력에 대한 전반적인 성공 여부로 경력목표 달성 여부, 진급, 새로운 기술 개발 정도에 대한 만족 등을 포함하는 개념이다[23,24]. 경력만족은 개인 선호도와 가치관이 반영되어 있으며, 성취감과 만족도와 같은 심리적 성공을 포함한 개념이다[25].

프로티언 경력태도는 두 가지 경로를 통해 경력만족에 긍정적인 영향을 미친다. 첫째, 프로티언 경력태도 중 자기주도성이 높은 사람은 자신의 경력의 의미성과 통제성을 향상시키는 행동을 함으로써 경력 만족을 높

인다. 자기주도성이 높을수록 구성원은 조직이 정한 경력경로에 수동적으로 개인을 맞춰 가는 것이 아니라, 개인이 추구하는 자유와 성장을 찾아 자신의 경력을 선택하고 책임지는 행동을 보인다. 자기결정이론(self-determination theory)에 의하면 자신의 일에 대해 스스로 통제하고 있다고 인식할수록 내재적 동기 부여가 향상되며, 이는 만족이나 성과로 이어질 가능성이 크다[26]. 따라서 자기주도성을 가진 사람은 자신의 경력개발에 대하여 스스로 통제하고 관리하기 때문에 경력 개발 과정에서 내재적 동기부여를 느끼고 경력만족감을 느낄 가능성이 크다.

둘째, 자기-가치 확인 이론(self-affirmation theory)에 의하면 사람들이 자신의 가치관을 성찰하면 자신의 자아에 위협을 주는 정보를 접했을 때, 스트레스를 덜 받고 외부 자극에 덜 방어적으로 반응하는 심리적 자본인 회복탄력성(resilience)이 강화된다[27]. 프로티언 경력태도 중 가치지향성이 높은 구성원은 경력에 관한 사항을 결정할 때 외적 가치 보다 개인의 고유 가치를 추구하는 성향이 강하다[16]. 자기-가치 확인이론에 근거하면 이러한 가치 추구 행동은 개인의 회복탄력성을 높여 경력 개발을 위한 심리적 자원을 제공하고, 부정적인 경력 사건이 발생할지라도 이에 대한 스트레스와 방어적인 태도를 덜 보이고 경력 중에 닥친 역경이나 부정 사건에 대처해 나가는 태도를 보일 것이다. 이는 경력 만족을 높이는데 기여할 것이다.

가설 2. 프로티언 경력태도는 경력만족에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.1 자기주도성은 경력만족에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.2 가치지향성은 경력만족에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

2.3 프로티언 경력태도의 매개효과

가설 1과 가설 2의 논리에 의하면 상사의 코칭리더십은 프로티언 경력태도 향상을 통해 구성원의 경력만족에 영향을 미치는 간접효과가 있을 것이다. 조직에서 경력에 대한 만족감을 느끼도록 지원하는 것은 조직성과 향상을 위해서만이 아니라, 핵심 인재를 조직에 보유하기 위해 반드시 필요하다. Hall[7]은 조직이 구성원의 프로티언 경력 개발을 위해 상사나 동료, 또는 커

리어 코치와의 발전적 관계를 지원할 것을 제안하였다. 하지만 이러한 조직 차원의 요인들이 구성원의 프로티언 경력태도에 영향을 미치는지를 검증한 선행 연구는 미흡한 실정이다.

조직에서 상사의 지원은 구성원의 목표 성취에 있어 가장 직접적인 영향을 미치는 요인이다. 다양한 리더십 유형 중에서도 코칭리더십은 개인의 성장과 발전을 지원한다는 점에서[20] 개인 구성원의 주관적 경력만족에 영향을 미칠 것이다. 상사와 구성원 간의 수평적 관계를 지향하는 코칭리더십은 부하 스스로 문제를 인식하고 문제를 해결할 수 있도록 도와주기 때문에, 조직 중심적 혹은 과업 중심적인 경로로 이들을 동기부여 하는 것이 아니라 부하 중심적인 경로로 부하들이 자신의 직무에서 목표를 성취하도록 돕는 것이다[28]. 이와 같은 코칭리더십의 부하 중심적인 접근법은 경력 개발에 있어 개인이 주도하는 자기주도적 프로티언 경력태도의 향상을 통해 주관적 경력만족에 영향을 미치는 매개 효과를 설명하는데 적합하다.

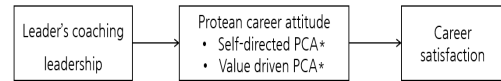
또한 Sargent & Domberger[29]의 질적 연구에 의하면 경력 계획, 목표, 그리고 가치관을 자신의 그것들과 비판적으로 재평가하고 경력의 수용과 거부 과정을 거치는 것이 프로티언 경력 지향성(protean career orientation) 개발에 차별적 영향을 미쳤다[29]. 이들의 연구 결과에 기반하면, 부하의 자기인식(self-awareness)을 통해 자신의 강점을 발견하고 개발하도록 지원하는 코칭리더십은 부하들이 자신과 현재 경력의 계획, 목표, 가치관을 재평가하는 인지적 과정을 촉진시키는 역할을 한다. 따라서 가치지향적 프로티언 경력태도 향상을 매개로 코칭리더십이 경력만족에 영향을 미치는 간접효과를 가질 것이다. 이상의 논의를 가설로 제시하면 다음과 같다.

가설 3. 프로티언 경력태도는 상사의 코칭 리더십과 경력만족 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3.1 자기주도성은 상사의 코칭 리더십과 경력만족간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3.2 가치지향성은 상사의 코칭 리더십과 경력만족간의 관계를 매개할 것이다.

연구모형을 제시하면 Fig. 1과 같다.



* PCA: Protean Career Attitude

Fig. 1. Research model

3. 연구방법

3.1 연구대상 및 자료수집

국내 제약회사 4개사에 종사하는 근로자를 대상으로 편의표본추출방법을 통해 설문조사를 실시하였다. 총 400명을 대상으로 실시한 설문조사에서 337부의 설문지가 회수되었으며(회수율 84.3%), 불성실한 응답자 등을 제외한 329부를 분석에 활용하였다. 연구대상의 성별은 남성이 77.2%이며, 연령은 30대 51.5%, 40대 35.6%, 20대 11.2%, 50대 2.1% 순으로 분포하였다. 직급은 차장급 37.1%, 대리-과장급 24.9%, 부장급 16.4%, 사원급 18.5%, 임원급 3%의 순이다. 총 경력기간은 10년~15년 31%, 5년~10년 23.1%, 5년 미만 15.8%, 15년 이상 30.1% 순으로 분포하였다.

3.2 변수의 조작적 정의

코칭리더십은 “부하 스스로 가능성을 자각하고 행동하여 성과를 달성할 수 있도록 지원하는 리더십”을 의미한다[20]. 코칭리더십은 조은현, 탁진국[20]이 개발한 24개 문항을 5점 척도로 측정하였다(Cronbach α =.95). 코칭리더십은 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 성장가능성에 대한 믿음의 네 가지 하위요인으로 구성된다. 하지만 이들의 연구에서는 코칭리더십의 하위요소들이 다소 불안정한 측면이 있음을 지적하였다[20]. 본 연구에서도 코칭리더십 하위 요인들 간의 상관관계가 높아(각 하위요인들 간의 상관관계수 값이 .58에서 .79 사이로 모두 $p < .01$ 수준에서 유의함), 판별타당성이 낮은 문제점이 있다. Yukl[30]은 유사한 문제를 지닌 변형적 리더십 측정을 위해 각 하위 요소들의 개별적 효과를 확인하는 것보다 혼합 점수(composite score)의 효과를 확인할 것을 제안하였다. 네 가지 하위 요인을 코칭리더십 잠재변수에 적재한 고차요인분석 결과, TLI=.90, CFI=.90, RMSEA=.08, SRMR=.06, $\chi^2=804.49(df=248, p<.001)$, $\chi^2/df=3.24$ 로 모형 적

합도가 받아들여질 만한 수준이었다.

이에 본 연구에서는 코칭리더십의 측정을 위해 24개 문항의 평균값을 사용하였다. 프로티언 경력태도는 개인의 경력관리에 있어 자기주도적이며 가치를 중시하는 경력태도 및 성향을 의미한다[16]. 프로티언 경력태도는 Briscoe, Hall & DeMuth [16]이 사용한 자기주도성 8개 문항(Cronbach $\alpha=.76$), 가치지향성 6개 문항의 총 14문항을(Cronbach $\alpha=.75$) 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서는 주관적 경력성공으로 경력만족을 측정하였다. 경력만족은 자신의 경력에 대한 만족도를 의미하며[31], Greenhaus, Parasuraman & Wornley[31]이 개발한 5개 문항을 5점 척도로 측정하였다(Cronbach $\alpha=.85$). 각 변수의 구체적인 설문 문항과 탐색적 요인분석 결과는 Appendix에 제시하였다.

4. 연구결과

본 연구의 변수는 단일시점에 동일 대상에게 측정하였다. 따라서 동일방법편의의 가능성 검증을 위해 Harman[32]의 단일요인검증을 실시하였다. 요인분석 결과 첫 번째 요인의 설명력이 총 설명력의 32.41%로서, 50%이하를 제시하는 Harman의 기준을 충족하여 [32] 동일방법편의의 가능성이 크지 않았음을 검증하였다. 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 자기주도성의 8개 문항 중 2개 문항과 가치지향성의 1 문항의 요인적재치 기준이 .40 이하로 나타나 이를 제외하고[33], 본 연구에서 제시한 4 요인(코칭리더십, 자기주도성, 가치지향성, 경력만족) 모형의 확인적 요인분석을 실시하였다. 24개 개별문항으로 이루어진 코칭리더십은 개별문항 각각의 측정오차가 높아져 모형 내 전체 오차의 크기가 증가되는 문제를 해결하기 위해 4개의 하위차원끼리 문항묶음(parceling) 하여 지표의 개수를 줄이는 방법을 활용하였다[34]. 분석 결과, TLI=.92, CFI=.93, RMSEA=.05, SRMR=.06, $\chi^2=297(df=129, p<.001)$, $\chi^2/df=2.30$ 으로 나타났다. 일반적으로 CFI와 TLI는 .90 이상, SRMR은 .10 이하, RMSEA는 .08 이하, χ^2 와 자유도의 비는 3 이하일 때 모형이 적합하다고 받아들여진다[35]. AVE값은 .05 이상이 적합하다고 권장되나, 만일 AVE가 .05 이하일지라도 구성신뢰도(composite reliability)가 .06이상이면 집중타당도가 적합하다고 받아들여진다[36]. 본 연구에서 자기주도적 프로티언

경력태도와 가치지향적 프로티언 경력태도의 AVE값이 각각 .39와 .42로 권장 값보다 작으나 Table 1에서 보는 바와 같이 구성신뢰도 값이 각각 .78과 .74로 나타나 집중타당도가 수용 가능한 수준인 것으로 나타났다. 따라서 본 연구모형의 요인구조는 적합한 것으로 검증되었다.

Table 1. Descriptive statistics, composite reliabilities, AVE, and correlations among the major variables

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	CR	AVE
1.CL	3.70	.55	(.73)				.85	.54
2.SDPC	3.96	.52	.23**	(.62)			.78	.38
3.VDPC	3.48	.56	.17**	.42**	(.60)		.74	.36
4.CS	3.31	.66	.33**	.26**	.20**	(.84)	.90	.70

Note. N=329. SD= standard deviation, CL=coaching leadership, SDPC=self-directed protean career attitude, VDPC=value-driven protean career attitude, CS=career satisfaction, The diagonal values are the square root of AVE. CR=composite reliability, AVE=average variance extracted. * $p<.05$, ** $p<.01$, two-tailed.

Table 1은 주요 변수의 평균과 표준편차, 그리고 상관관계이다. 주요 변수 간의 상관관계가 가설의 설정과 일치함을 알 수 있다. 가설검증을 위해 위계적 회귀분석과 Peacher, Rucker & Hayes[37]의 제안에 따라 SPSS macro를 활용하여 회귀분석을 실시하였다.

Table 2. Regression results and Bootstrapping results for mediating effect of protean career attitude

Variables	Mediator		Dependent Variable		
	SDPC	VDPC	CS		
Gender	.05	.15	.04	.04	.02
Age	-.06	.06**	-.18*	-.17*	-.18*
Position	.20	.16	.30**	.27**	.27**
Career year	-.04	-.04	.12	.12	.12
CL	.25**	.19**	.36**	.32**	.33**
SDPC				.14**	
VDPC					.15**
F	5.60**	4.76**	15.71**	14.60**	14.77**
R ²	.08	.07	.20	.21	.22
ΔR^2				.20**	.20**
Bootstrapping result of indirect effect	Indirect effect		Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
CL→SDPC→CS	.04		.02	.01	.09
CL→VDPC→CS	.03		.02	.01	.08

Note. N=329. Standardized coefficient, CL=coaching leadership, SDPC=self-directed protean career attitude, VDPC=value-driven protean career attitude, CS=career satisfaction,

Bootstrap N = 5,000. LL=lower limit; CI= confidence interval; UL=upper limit, ** p<.01, * p<.05, two-tailed.

코칭리더십과 경력만족 간의 관계에서 자기주도성과 가치지향성의 매개효과 분석 결과, Table 2에서 보는 바와 같이 코칭리더십이 자기주도성에 미치는 직접효과가 유의한 것으로 나타났으며($\beta=.25, p<.01$), 자기주도성이 경력만족에 미치는 직접효과 또한 유의하였다($\beta=.14, p<.05$). 또한 Bootstrapping 분석 결과, “코칭리더십→자기주도성→경력만족”의 매개효과가 유의하였다(Boot indirect effect=.04, LLCI=.01, ULCI=.09). 이로써 자기주도성에 대하여 가설 1.1, 가설 2.1, 그리고 가설 3.1이 모두 지지되었다.

코칭리더십과 경력만족 간의 관계에서 가치지향성의 매개효과 분석 결과, Table 2에서 보는 바와 같이 코칭리더십이 가치지향성에 미치는 직접효과가 유의하였으며($\beta=.19, p<.01$), 가치지향성이 경력만족에 미치는 효과 또한 유의하였다($\beta=.15, p<.01$). Bootstrapping 검증 결과, “코칭리더십→가치지향성→경력만족”의 매개효과가 유의하였다(Boot indirect effect=.03, LLCI=.01, ULCI=.08). 이로써 가치지향성에 대해 가설 1.2, 가설 2.2, 그리고 가설 3.2가 모두 지지되었다.

5. 논의

5.1 결론

본 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상사의 코칭리더십이 프로티언 경력태도의 두 가지 하위 요인인 자기주도성과 가치지향성에 모두 정(+)의 영향력을 나타내었다. 둘째, 프로티언 경력태도의 두 가지 하위 요인은 각각 주관적 경력성공으로서 경력만족에 정(+)의 영향을 미쳤다. 프로티언 경력태도의 두 가지 하위 요인은 상사의 코칭리더십과 구성원의 경력성공 간의 관계를 매개하는 매개효과가 모두 유의하였다. 이로써 본 연구의 가설이 모두 지지되었다.

개인의 경력개발은 조직을 전제로 개인을 성장시키고 발전시키는 활동이기 때문에 개인의 경력개발에 대한 책임과 조직 차원의 지원은 성장 패러다임 관점에서 바라보아야 한다[38]. 조직은 구성원의 변화하는 경력개발을 올바르게 인식하고 주관적 경력성공을 높이기 위한 다양한 방법을 찾아 제공할 필요가 있다. 평생교육의 개념이 사라진 현대 조직의 특성상 조직 의존적인 전통적인 경력개발은 개인 구성원 차원에서 뿐만 아니

라 불확실한 환경 변화에 대처해야 하는 조직 차원의 효과성 측면에서도 한계가 있다.

따라서 구성원의 프로티언 경력태도를 촉진시켜 개인의 경력개발을 자기 주도적으로 수행하도록 하는 조직 차원의 지원이 필요하다. 구성원의 프로티언 경력태도를 지원하는 것은 핵심 인재를 유지 및 개발하기 위해서 중요하다. 이러한 측면에서 최근 조직에서 적극적으로 도입되고 있는 코칭리더십은 구성원의 자기주도적인 프로티언 경력태도를 촉진시킬 수 있다는 점에서 중요하다. 본 연구 결과에 따르면, 코칭리더십은 프로티언 경력태도 뿐만 아니라 종속변수인 경력만족에 직접적으로 긍정적인 영향력을 미쳤다. 따라서 조직에서는 구성원의 경력개발을 위해 교육훈련의 기회를 제공하는 인적자원개발 차원의 노력 이외에도 현장에서 구성원들과 직접 상호작용하는 상사의 코칭리더십을 활용할 필요가 있다.

5.2 이론적 시사점

본 연구는 상사의 코칭리더십이 경력만족에 영향을 미치는 메커니즘으로서 프로티언 경력태도의 매개효과를 검증하였다. 이는 코칭리더십의 효과성이 구성원의 자기주도성을 촉진하여 내재적 동기부여를 일으키는 것임을 검증하였다는 점에서 리더십 연구 분야의 이론적 시사점이 있다. 상황-적합성 리더십 이론(contingency leadership theory)에 의하면 조직의 상사들은 다양한 형태의 리더십 행동을 통해 상황에 따라 구성원을 동기부여 시켜 목표를 성취할 수 있도록 해야 한다[39]. 예를 들어 과업 환경이나 부하 역량 등의 다양한 상황에 따라 효과적인 리더십 메커니즘을 고려해야 한다. 오늘날 개인의 경력개발 개념은 과거와 달리 한 조직의 경계를 넘어서기 때문에 점차 개인의 책임으로 그 무게중심이 옮겨지고 있다[16]. 따라서 조직의 리더는 구성원의 주도적 경력개발을 위한 동기부여를 제공해야 한다. 본 연구의 결과를 활용하면 구성원의 자기주도적 태도 변화를 촉진시켜야 하는 상황에서 적절한 수평적인 리더십 형태로서 코칭리더십을 제안할 수 있다.

5.3 실무적 시사점

마지막으로 본 연구는 점차 조직에서 밀레니얼 세대의 비중이 높아지면서 개인의 경력개발을 중요시 여기

는 이들의 특성을 조직 관리에 활용하는데 실무적 시사점을 제공한다. 밀레니얼 세대는 개인 시간을 인정하고 독특한 관심사를 포용하면서 경력개발을 지지하는 리더를 높게 평가한다[40]. 코칭리더십과 프로티언 경력태도, 그리고 주관적 경력성공 간의 관계를 검증한 본 연구 결과는 밀레니얼 구성원들을 동기부여 시키는데 적합한 리더십 형태를 제시하였다는 점에서 조직의 인적자원개발에 실무적 시사점이 있다.

5.4 추후 연구 과제와 한계점

본 연구의 한계점과 추후 연구 과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 설문은 동일 시점에 자기보고식으로 진행하였다. 본 연구에서는 사후 검증을 통해 동일방법편의가 발생했을 가능성이 적음을 확인했다. 그럼에도 불구하고 추후 연구에는 각 변수의 응답자나 측정 시점을 달리하여 명확한 인과 관계를 검증할 필요가 있다. 둘째, 본 연구의 데이터 수집을 위한 샘플은 제약산업 종사자이다. 따라서 경력과 관련된 연구 결과를 일반화하는데 한계가 있을 수 있다. 추후 연구에서는 다양한 산업군을 대상으로 연구 결과를 검증해 볼 필요가 있다. 셋째, 주관적 경력성공에는 다양한 요인이 있다. 예를 들어 고용가능성이 높아질 경우 현 조직을 이탈하여 다른 조직으로 이직할 가능성이 커진다. 이러한 경력성공의 특징은 조직의 입장에서 딜레마이다. 추후 연구에서는 이와 같이 개인 주도적 경력개발이 오히려 조직에 부정적 영향을 미치는 딜레마적 상황을 좀 더 심도 있게 다루어 볼 필요가 있다. 이를 통해 개인 주도적 경력개발에 관한 확장된 연구를 제안하는 바이다.

REFERENCES

- [1] S. Shin & J. Jeong. (2014). The causal relationships among subjective career success, job security, organizational career management support, protean career attitudes, and protean career management behavior of the workers in major industries, Korea. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 46(2), 186-213.
- [2] D. T. Hall & P. H. Mirvis. (1996). The new career contract: Developing the whole person at mid life and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269-289.
- [3] J. S. Nam. (2004). *The hierarchical linear relationship among subjective career success, individual characteristics, and organizational characteristics of office workers in large corporations*. Unpublished doctoral dissertation. Seoul National University, Seoul.
- [4] P. A. Helsin. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.
- [5] D. T. Hall. (1976). *Career in organization*. Glenview, IL: Scott, Foreman.
- [6] B. M. Wiernik & J. W. Kostal. (2019). Protean and boundaryless career orientation: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 280-307.
- [7] D. T. Hall. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- [8] R. Rodrigues, C. L. Butler & D. Guest. (2019). Antecedents of protean and boundaryless career orientation: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part A), 1-11.
- [9] L. Cortellazzo, S. Bonesso, F. Gerli & J. M. Batista-Foguet. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcome. *Journal of Vocational Behavior*, 116(Part A), 103343. DOI : 10.1016/j.jvb.2019.103343.
- [10] J. S. Stowell. (1986). *Leadership & coaching*. Unpublished doctoral dissertation. University of Utah, Salt Lake City, Utah, USA.
- [11] A. D. Ellinger, A. E. Ellinger & S. B. Keller. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-457.
- [12] T. Ng, L. Eby, K. Sorensen & D. Feldman. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 168-178.
- [13] M. B. Arthur & D. M. Rousseau. (1996). *Introduction: The boundaryless career as a new employment principle*. New York: Oxford University Press.
- [14] M. S. Drenzo & J. H. Greenhaus. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of*

- Management Review*, 36(3), 567-589.
- [15] D. T. Hall. (2002). *Career in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publication.
 - [16] J. P. Briscoe, D. T. Hall & R. L. F. DeMuth. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
 - [17] A. D. Vos & N. Soens. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.
 - [18] M. Homan & L. J. Miller. (2008). *Coaching in organization: Best coaching practice from the Ken Blanchard companies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
 - [19] International Coaching Federation. (retrieved 2021.7.) <https://coachingfederation.org/about>
 - [20] E. Cho & J. Tak. (2012). Development and validity of the coaching leadership scale. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 127-155.
 - [21] S. J. Kim & J. W. Kim. (2010). Empirical relationships among protean career attitude, boundaryless career and subjective career success. *The Korea Business Review*, 23(4), 1899-1915.
 - [22] G. Jaskolka, J. M. Beyer & H. M. Trice. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 189-205.
 - [23] J. J. Kim. (2009). A Study on effects of influential factors on career success: Comparing women managers in Korea and the United States. *Korea Business Review*, 13(2), 125-155.
 - [24] E. Cho & J. Tak. (2012). Study on the influence of career planing and positive psychological capital on subjective career success: Moderating effects of future time perspective and coaching leadership. *The Korean Psychological Association*, 25(4), 727-748.
 - [25] S. E. Sibert & M. L. Kraimer. (2001). The five factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.
 - [26] R. M. Ryan & E. L. Deci. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
 - [27] D. K. Sherman. (2013). Self-Affirmation Understanding the effects. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(11), 834-845.
 - [28] C. C. Manz & H. P. Jr. Sims. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
 - [29] L. D. Sargent & S. R. Domberger. (2007). Exploring the development of a protean career orientation: Values and image violations. *Career Development International*, 12(6), 545-564.
 - [30] G. Yukl. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
 - [31] J. H. Greenhaus, S. J. Parasuraman & W. M. Wornley. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
 - [32] H. H. Harman. (1960). *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
 - [33] J. Ford, R. McCallum & M. Tait. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personality Psychology*, 39(2), 291-314.
 - [34] T. D. Little, M. Rhemtulla, K. Gibson & A. M. Schoemann. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological Methods*, 18(3), 285-300.
 - [35] M. W. Brown & R. Cudeck. (1993). *Alternative ways of assessing model fit. Testing structural equation models(pp. 136-162)*. Newbury Park, CA: Sage.
 - [36] C. Fornell & D. F. Larcker. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(10), 39-50.
 - [37] K. J. Peachner, D. D. Rucker & A. F. Hayes. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research Methods*, 40(1), 879-891.
 - [38] W. S. Jang. (2011). *Human Resource Development: Theory and Practice*. Seoul: Hakjisa.
 - [39] R. L. Miller, C. J. Butler & C. J. Cosentino. (2004). Followership effectiveness: An extension of Fiedler's contingency model. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 362-368.
 - [40] E. S. Hong. (2018. 12). Are you coaching and is it done only for talking about problem? Millennial are anxious to communicate. *Dong-A DBR*. 262(1), 42-50.

윤 덕 수 (Ducksu Yun)

[정회원]



- 2005년 2월 : 중앙대학교 생명공학과(학사)
- 2019년 2월 : 연세대학교 교육학과(석사)
- 2019년 3월-현재 : 국민대학교 경영학과 박사과정

· 관심분야 : 조직행동, 경력개발, 리더십

· E-Mail : yunducksu@naver.com

김 보 영 (Boyoung Kim)

[정회원]



- 2002년 2월 : 서울대학교 경영학과(학사)
- 2004년 2월 : 서울대학교 경영학과(석사)
- 2011년 2월 : 서울대학교 경영학과(박사)

· 2011년 9월-현재 : 국민대학교 경영학과 부교수

· 관심분야 : 주도적·변혁적 행동, 일-가정갈등, 리더십, 코칭, 조직변화

· E-Mail : bykim7@kookmin.ac.kr

Appendix. Exploratory factor analysis results

Coaching Leadership Scale Items (My manager...)	respect	goal setting and feedback	changing the view point	belief of the growth potential
1. respects myself as a human being.	.684			
2. respects my way of working.	.725			
3. listens carefully what I say.	.646			
4. understands my characteristics and responds appropriately.	.629			
5. Even if make a mistake, my manager helps me fix it and encourage me.	.667			
6. listens considerably with my position.	.729			
7. is someone who can ask for help whenever I face hard time at work.	.560			
8. is a psychologically reliable supporter.	.568			
9. acknowledges my strengths and excellence.	.552			
10. makes me change and develop for myself.		.510		
11. clearly tells me what he(or she) expects from me.		.703		
12. gives specific feedback on my works and results.		.716		
13. provides specific and realistic feedback while work in progress.		.707		
14. presents goals after identifying my competency and motivation level.		.665		
15. gives specific and constructive feedback so that I don't repeat mistakes.		.703		
16. is happy with my growth and development.		.546		
17. asks questions that can be thought of another point of view.			.615	
18. asks questions so that I can find a solution rather than suggesting a solution.			.730	
19. asks questions that make me look back on my thoughts and perspectives.			.730	
20. believes that if help a little, I will solve the problem on my own.			.586	
21. believes that I will grow and develop myself with proper help.				.625
22. believes that I've been self-motivated person.				.758
23. believes that one day I will demonstrate my abilities well.				.810
24. believes in my potential and growth.				.808
Eigenvalue	12.710	1.679	1.123	.950
Percent variance explained(%)	52.958	6.996	4.679	3.958
KMO= .959, Bartlett's test=5732.668, $p < .001$				
Protean Career Attitude Scale Items	self-directed	value-driven		
1. When development opportunities have not been offered by my company, I've sought them out on my own.	.565			
2. Overall, I have a very independent, self-directed career.	.601			
3. Freedom to choose my own career path is one of my most important values.	.567			
4. I am in charge of my own career.	.777			
5. Ultimately, I depend upon myself to move my career forward.	.765			
6. Where my career is concerned, I am very much "my own person".	.754			
7. It doesn't matter much to me how other people evaluate the choice I make in my career.		.653		
8. What's most important to me is how I feel about my career success, not how other people feel.		.622		
9. I'll follow my own conscience if my company asks me to do something that goes against my values.		.696		
10. What I think about what is right in my career is more important to me than what my company thinks.		.725		
11. In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don't agree with.		.718		
Eigenvalue	3.682	1.687		
Percent variance explained(%)	33.469	15.338		
KMO= .809, Bartlett's test=921.744, $p < .001$				
Career Satisfaction Scale Item				
1. I am satisfied with the success I've achieved in my career.	.781			
2. I am satisfied with the progress I've made towards meeting my overall career goal.	.754			
3. I am satisfied with the progress I've made towards meeting my goals for income.	.853			
4. I am satisfied with the progress I've made towards meeting my goals for advancement.	.836			
5. I am satisfied with the progress I've made towards meeting my goals for the development of new skill.	.895			
Eigen value = 3.139, % of Variance = 62.8, Cumulative % = 62.8, KMO = .813	3.139			
Eigenvalue	3.139			
Percent variance explained(%)	62.772			
KMO= .813, Bartlett's test=725.143, $p < .001$				